

Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo

Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

SKRITI NAKUPOVALEC (MYSTERY SHOPPING)

Avtorica: Gaja Škerlj

Mentorica: izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Uvodna predstavitev metode

Pogosto se nam zgodi, da nam v trgovini, kjer se odločimo za nakup čevelj, ponudijo še torbico, nogavice z dobrodelnim prispevkom ali vsaj sredstvo za nego. Prav tako nam na pošti včasih poleg oddaje pošiljke ponujajo čokoladico. Takšne in podobne situacije lahko najdemo na zelo različnih področjih, kjer se znajdemo kot stranka. Zanimivo se je vprašati, ali je tu cilj le dvig prodaje ali je v ozadju morda kaj drugega? Zakaj ponujajo? Ali morda kdo preverja zaposlene?

Dobiček podjetja je nujen, da to obstane. Se pa organizacije zavedajo, da sta zadovoljstvo strank in kakovostna storitev ključni pri ustvarjanju dohodka, zato jima namenijo vse več pozornosti. Na začetku so v podjetjih preverjali le zadovoljstvo strank s samo ponudbo, zaposlenimi in poslovalnicami. Kmalu pa so naleteli na problem, da so njihove stranke preveč obremenjene in nimajo časa ter volje, da bi sodelovale v njihovi raziskavi (Devi in Reddy, 2016). Podjetja so začela iskati druge rešitve, saj je skrb za stranke, njihovo vračanje v poslovalnico ključno za obstoj podjetja. Hesselink in sodelavci (2003, v: Devi in Reddy, 2016) so namreč ugotovili, da se 45% strank, ki jih nekaj pri sami storitvi zmoti, nikoli ne pritoži. Kar 45% od teh, ki se ne pritožijo, pa se nikoli več ne vrne k ponudniku. Zato so podjetja začela uporabljati metodo Mystery shoppinga (skriti nakup) kot dodatno metodo k oceni zadovoljstva strank.

Metoda skritega nakupa se je razvila kot tehnika privatnih preiskovalcev, ki so preverjali kraje v podjetju. Z razvojem ponudbe, industrije, interneta pa se je razširila na druga področja uporabe (npr. preverjanje uslug v restavracijah, verigah hitre prehrane, bankah, kinih, bolnišnicah, telovadnicah ...) (Devi in Reddy, 2016). Ideja metode izvira iz antropologije, ki poskuša v vsakdanjem življenju prepoznati pravila, načine obnašanja, delovanje ... Skriti nakup je metoda opazovanja, pri katerem se raziskovalec predstavlja kot stranka, kupec ali potencialni kupec in iz tega pogleda opazuje kvaliteto ponujanja uslug s strani zaposlenih v organizaciji (Wilson, 1998). Z metodo opazovanja se ognemo nekaterim pomanjkljivostim intervjuja, kot na primer razkorak med realnim vedenjem in vedenjem, če ga verbalno opisujemo. Ko o svojem vedenju pripovedujem, imamo neke v ozadju norme, ki naj bi bile izpolnjene in jih vključimo v svojo pripoved, čeprav v praksi delamo drugače. Prav tako obstajajo situacije, ki jih je zelo težko verbalno opisati (Friedrichs in Ludtke, 1975, v: Wilson, 1998). Metoda skritega nakupa se od antropoloških metod razlikuje v tem, da gre za bolj strukturirano obliko opazovanja (npr. s pomočjo ček list) (Wilson, 2001).

Skriti nakup služi za ocenjevanje kvalitete dela zaposlenih v odnosu do strank. V organizacijah se pogosto dogaja, da vodstvo sprejema standarde, kaj je to kvalitetno delo, med tem ko je udejanjanje standardov odvisno od zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s stranko. Metodo skritega nakupa nam služi za primerjavo med kakovostjo storite in priporočenimi standardi kakovosti. Pri metodi skritega nakupa je potrebno vnaprej postaviti standarde, ki jih skriti kupec preverja. Podjetja imajo običajno med 10 in 40 standardov. Da bi zaposleni poznali standarde podjetja, se priporoča, da jim jih predstavimo s pomočjo videov, fotografij, nasvetov o dobri postavitvi, dobrih postopkih. (Wilson, 1998)

Metoda se uporablja še za motiviranje zaposlenih, ugotavljanje v kolikšni meri so potrebe strank zadovoljene, ali so bili treningi osebja ustrezni, preverjanje komunikacije v podjetju in skladnosti standardov med enotami podjetja ter preverjanje konkurence (Cobb, 1997, v: Beck in

Miao, 2003). Danes je ta metoda vse bolj razširjena po svetu. Leta 1996 so podjetja v Veliki Britaniji namenila tej metodi med 20 in 30 milijonov funtov letno (Wilson, 1998).

Zgodovinski pregled razvoja metode

Aktivnosti podobne metodi skritega nakupa lahko zasledimo že skozi zgodovino. Znan primer je primer vladarja Akbarja, ki jo ponoči hodil po svoji vladavini in na skrivaj preverjal realno situacijo na svojem ozemlju. Sam pojem »Mystery shopping« se je pojavil okoli leta 1949 in naj bi ga prvi uporabil WilMark (Zikmund in Babin, 2010, v: Devi in Reddy, 2016). Skriti nakup se je razvil iz tehnike privatnih preiskovalcev, ki so preverjali morebitne tatvine zaposlenih v bankah in trgovinah. S tem, ko so se pretvarjali, da so zaposleni, so se vključili v vsakodnevno delovanje organizacije in opazovali obnašanje zaposlenih in skušali ugotoviti situacije, ki bi lahko bile rizične za kraje in kateri so tisti zaposleni, ki niso vredni zaupanja podjetja (Devi in Reddy, 2016). V sedemdesetih letih so proizvajalci elektronskih naprav (npr. Sony, Philips, Panasonic ...) začeli uporabljati skriti nakup za ocenjevanje osebnih tehnik prodaje zaposlenih in če imajo le ti dovolj potrebnega znanja o produktih. S pomočjo skritih nakupov so prepoznali nepravilnosti v pristopih ter lahko sodelovali pri razvoju veščin svojih trgovcev. Z razvojem industrije in interneta v osemdesetih in devetdesetih letih se je razširjenost metode skritega nakupa drastično povečala. Danes je v ZDA zaposlenih več kot 1 milijon skritih kupcev in več kot 500 agencij podjetjem ponuja opravljanje storitve skritega nakupa. Danes v Evropi, Latinski Ameriki, Aziji in ZDA obstajajo zveze ponudnikov skritih nakupov (npr. Europe Mystery Shopping Providers Association (MSPA Europe), MSPA North America. (Devi in Reddy, 2016)

Uporabnost metode skozi znanstvene raziskave

Wilson je avtor, ki je veliko svojih raziskav namenim metodi skritega nakupa. Prav tako ga mnogi avtorji v svojih raziskavah citirajo, zato se mi zdi smiselno, da začnem z njim pri prikazu uporabnosti metode skozi znanstvene raziskave. V večini primerov je raziskoval kvalitativno ter intervjuval managerje različnih podjetji o tej metodi. V svoji raziskavi (Wilson, 1998) je raziskoval razloge, zakaj se organizacije odločajo za metodo skritega kupca, na kakšen način ohraniti objektivnost in zanesljivost metode in kako podati povratne informacije zaposlenim. Nekateri vodje so na začetku menili, da stranka ni pozorna na detajle, temveč bolj na splošen vtis storitve, vendar se je izkazalo, da to ni povsem res in da so tudi detajli pomembni. Na tej točki se kot koristna izkaže metoda skritega nakupa, saj se s pomočjo nje ocenjujejo predvsem dejstva in ne samo vtis. Prednost metode je tudi v tem, da se lahko uporablja v bolj zahtevnih situacijah kot je na primer odobritev kredita. Za banko je ključnega pomena, da zaposleni postopa po standardih podjetja, ki morajo biti pred meritvijo jasno definirani.

Wilson (1998) je prav tako ugotavljal objektivnost in zanesljivost metode skritega nakupa. Zanesljivost metode je zelo pomembna, še posebej, ko na podlagi rezultatov pridobljenih s strani skritega kupca nagradujemo zaposlene. Zanesljivost ohranimo visoko, če smo previdni pri izbiri oseb, ki bodo opravile skriti nakup ter na podlagi tega, da jim omogočim kvalitetno usposabljanje za njihovo nalogo. Objektivnost metode je dobra, če se na vprašalniku ocenjuje prisotnost oz. odsotnost aktivnosti (npr. je prodajalka vprašala, če imam njihovo kartico ali ne) ali če je potrebno prešteti dejanja. Problem nastane pri ocenjevanju vljudnosti, prijaznosti in znanja zaposlenih. Tu lahko

ocenjevanje skritega kupca postane subjektivno. Da bi se ognili temu, se priporoča jasna in vnaprej opredeljena skala za ocenjevanje (npr. od 1 do 10 se oceni prijaznost, vsaka številka ima svoj opis).

Glede zaposlenih lahko zapišemo, da so podatki skritega nakupovanja namenjeni razvoju, motiviranju in nagrajevanju zaposlenih. Pri komunikaciji z zaposlenimi je potrebno jasno predstaviti standarde in biti pozoren, da le ti ne vzamejo ocene preveč resno in da bi na račun boljše ocene trpeli odnosi v podjetju. Obveščanje zaposlenih vnaprej o skitem kupcu se je izkazalo v večini primerov kot dobro sprejeto s strani zaposlenih. Prav tako pa raziskava poroča o pomembnosti povratne informacije zaposlenim. (Wilson, 1998)

Glede motivacijskega učinka skritega kupca lahko rečemo, da ta pozitivni vpliva na motivacijo le kratek čas. Po določenem času motivacijski nivo doseže plato in so spremembe zelo redke. Posledično določena podjetja po uvedbi skritega kupca to dejavnost opuščajo (Wilson, 1998).

Beck in Miao (2003) sta v svoji raziskavi poleg povzemanja uporabnosti skritega nakupa izpostavila še pregled literature glede vprašanja problema informiranja zaposlenih. Različni avtorji svetujejo, da se zaposlene informira o tem, da se bo uporabila metoda skritega nakupa in da se zaposlenim jasno predstavijo standardi ocenjevanja pred samim začetkom (Cobb, 1997, v: Beck in Miao, 2003; Erstad, 1998, v: Beck in Miao, 2003; Cohen, 1999, v: Beck in Miao, 2003). Priporoča se, da se zaposlenim razloži, za kaj se bodo standardi uporabili in kakšno bo poročanje o rezultatih. Ugotovljeno je, da predznanje zaposlenih o postopkih podjetja zmanjšuje zmedenost v podjetju in omogoča zaposlenim, da dvignejo kakovost svojih storitev (Miles, 1993, v: Beck in Miao, 2003; Moore, 1999, v: Beck in Miao, 2003). S pravim pristopom lahko podjetja jasno pokažejo zaposlenim, da jih rezultati skritega nakupa zanimajo predvsem zaradi želje po tem, da bi izvedeli in prepoznali kvalitetne izvajalce njihovih uslug. S tem pristopom lahko podjetja doprinesejo povečanju lojalnosti zaposlenih in dvignejo moralo v podjetju (Leeds, 1992, v: Beck in Miao, 2003; Cobb, 1999, v: Beck in Miao, 2003; Cohen, 1999, v: Beck in Miao, 2003; McLuhan, 2000, v: Beck in Miao, 2003). McLuhan (2000, v: Beck in Miao, 2003) poudarja še to, da zastrahovanje zaposlenih s to metodo deluje zelo slabo na samo kvaliteto ponujenih storitev. Če zaposleni niso vnaprej prestrašeni zaradi prihoda skritega kupca, bodo bolj naravno komunicirali s strankami in ne bodo izgubili fokusa, če bi slučajno v prodajalni prepoznali skritega kupca. Določeni hoteli si zato včasih poslužujejo taktike, da svojih zaposlenih o skitem kupcu sploh ne obvestijo. Kwet Shing in Spence (2001) so v svoji raziskavi analizirali izjave zaposlenih o skitem kupcu. Ti so menili, da je to koristno, ker se lahko primerjajo cene, produkti in ponudbe. Zaposlene so to vzele kot priložnost za vajo prodajnih tehnik, preverjanje znanja. Nobena izmed njih ni mislila, da je skriti nakup zapravljanje časa. Vse so bile prepričane, da bodo z uvedbo skritega nakupa boljše pri svojem delu, kar pa pomeni, da bodo stranke bolj zadovoljne in se rade vračale v poslovalnico. Edini problem, ki so ga zaposlene izpostavile, je bila morebitna gneča v trgovini, ko fizično ne uspejo dovolj kvalitetno posreči vseh strank.

Wilson in Gutman (1998) sta raziskovala uporabo metode skritega nakupovanja v podjetju London Transport in sicer konkretno pri londonski pozemni železnici. Podjetje je v samo podzemno vložilo ogromno denarja in zato so se odločili, da morajo narediti napredek pri kvaliteti storite. Definirali so 6 področij, kjer prihajajo v stik s strankami: zanesljiva in redna storitev, usklajevanje in povezanost različnih javnih prevozov, okolje, ki daje občutek reda, strukture, nadzora in učinkovitosti, varnost, osebje in njihov odnos do kupcev, zagotavljanje pravočasnih in ustreznih informacij. Pri svoji raziskavi so uporabili skrite kupce, ki so bili anonimi ter so se pretvarjali, da so redni uporabniki podzemne železnice. Štirikrat letno so ti kupci v parih potovali po celotni mreži povezav londonske

podzemne. Njihova pot je bila časovno in lokacijsko vnaprej določena. Ocenjevali so postaje (čistočo, osvetlitev, sprotne informacije, dolgoročne informacije, elektronske informacije, udobje, objekte za stranke, nakup in uporabo vozovnic, osebje, dostopnost strankam) in vlake (čistoča, udobje, svetlost, zemljevide in informacije, dolgoročne informacije, elektronske informacije, javne napise, osebje, varnost, splošni vtis, osebna varnost). Vsak par je na lestvici odgovarjal, v kolikšni meri je bil določen standard zadovoljen. Vse skupaj se je merilo skozi različne vrste vlakov, različne prometne povezave, dneve v tednu. Skozi ponavljanje raziskave se je opazoval napredek, spremembe pri nujenju uslug. Glede na dobljene podatke lahko rečemo, da so čez nekaj časa uspešno dosegli spremembe na določenih področjih (npr. izboljšala se je kvaliteta vožnje in zraka, čistoča na vseh področjih, razsvetljava ...). Wilson in Gutman (1998) kljub dobrim izkušnjam s skritim nakupom priporočata, da se le ta kombinira z drugimi metodami kot so intervjuji, informacije o številu ljudi, ki potuje s podzemno železnico ...

Walker in George (2010) sta koncept skritega nakupa prenesla v zdravstvene storitve. Preverjala sta smiselnost uporabe in etičnost metode pri preverjanju psihiatričnih storitev. Kot primer sta navedla pacienta, ki se pretvarja, da ima težavo z zlorabo drog in nato skozi nekoliko srečanj ocenjuje postopanje zdravnika in drugega medicinskega osebja, ustreznost postopkov. Informacije skritega nakupa se lahko tudi pri zdravstvenih storitvah uporabijo kot osnova za izboljšanje storitve. Je pa zelo pogosto prisotno mnenje, da je pretvarjanje osebe, da je pacient, neetično. Tu se še išče ustrezna rešitev. Jasno je, da posameznik spremeni svoje vedenje, se bolj potrudi, če ve, da ga nekdo ocenjuje. Avtorja sta poudarila še to, da je izbira ustreznega kandidata za skriti nakup v zdravstvu zahtevnejša kot pri drugi storitvah skritega nakupa. Posameznik mora namreč imeti veliko znanja, da lahko igra pacienta s simptomi.

Lui, Su, Gan in Chou (2014) so v svoji raziskavi uporabili metodo skritega nakupa z namenom, da bi na podlagi ocen izdelali seznam priporočenih restavracij v Taipeiju na Tajskem. Mestni svet se je namreč zavedal, da je tajska hrana zelo pomemben vir zaslužka od turizma, zato so želeli turistom ponuditi le najboljše. Ekipa raziskovalcev je na podlagi predhodnih študij o kakovosti restavracij, intervjuji z eksperti, priporočili pripravila 20 vprašanj za skriti nakup, na katera se je odgovarjalo na 5-stopanjski Likertovi skali (vprašanja so prevedena in prikazana v poglavju seminarske naloge Konkretni primer), ki so pokrila celotno izkušnjo gosta v restavraciji. Skritega kupca, ki so jih predhodno usposobili skozi tridnevni trening, so nato poslali v 500 restavracij in tako preverili konsistentnost, veljavnost in ustreznost vprašanj na listi. Izkazalo se je, da je ček lista 20 vprašanj ustrezno orodje za preverjanje in priporočilo strankam različnih vrst restavracij. Prav tako se je z metodo preverilo vsa področja, ki so pomembna gostom: kvaliteta hrane, kvaliteta postrežbe, ambient in cena. Na podlagi rezultatov so oblikovali seznam najboljših 100 restavracij.

Yaoyuneyong in drugi (2018) so z metodo skritega nakupa želeli ugotoviti, kako lahko izboljšajo kakovost hotelskih storitev v jugovzhodnem delu ZDA. Opazovali so 8 področji, kjer prihaja osebje v interakcijo z gosti hotela. Ta so bila: parkiranje avtomobila, nošenje prtljage, recepcija, čiščenje, varnost, zaposleni v igralnici, telefonski operater. Izkazalo se je, da bo potrebno v hotelih, kjer so izvedli skriti nakup, uvesti nekaj sprememb in treningov pri zaposlenih, da bi dosegli skladnost procedur zaposlenih in posledično kakovostnejšo obravnavo gostov.

Hudson, Snaith, Miller in Hudson (2001) so v svoji raziskavi preverjali, kolikšen vpliv imajo potovalne agencije na sprejemanje odločitev o turističnem paketu. Za preverjanje so uporabili skrite

kupce z različnimi zgodbami in z različno razvitimi odločitvami glede potovanja. Ugotovili so, da imajo potovalne agencije zelo pomembno vlogo pri odločanju glede končne odločitve.

Na podlagi prikazanih raziskav lahko vidimo, da lahko s pomočjo metode skritega nakupa pridemo do pomembnih informacij o kakovosti opravljanja storitve. Pomembno je, da smo iskreni do svoji zaposlenih glede naših namenov in povratnih informacij ter da te metode ne izkoriščamo kot grožnjo za morebitno izgubo službe. Prav tako nam lahko metoda služi za preverjanje konkurenčnega trga ali kot metoda raziskovanja vplivanja določenih podjetji, ki si želijo predvsem čim boljše prodajo.

Natančna predstavitev metode

1. Namen

Metoda skritega nakupovanja se v osnovi uporablja z namenom pridobivanja vpogleda v kvaliteto opravljanja dela zaposlenih v odnosu do strank. Uporabimo jo lahko za:

- prepoznavanje napak in šibkih točk zaposlenih pri nujenju storitev (Wilson, 1998),
- spodbujanje razvoja in motiviranje zaposlenih (Wilson, 1998),
- preverjanje uspešnosti treningov in izboljšanje njihove učinkovitosti (Wilson, 1998),
- ocenjevanje in osnovo za nagrajevanje zaposlenih (Wilson, 1998),
- ocenjevanje in preverjanje konkurenčnosti organizacije v primerjavi s podjetji, ki ponujajo podobne storitve/usluge (Wilson, 1998),
- preverjanje, če so vse stranke obravnavane enakovredno (skrb, da ni pri nujenju storitev prisotna diskriminacija) (Morral, 1994, v: Hesselink, van Iwaarden in van der Wiele, 2004; Tepper, 1994, v Hesselink idr., 2004),
- ugotavljanje prilagodljivosti ponudbe in proizvodnje (Jougleux, 2006, v: Jacob, Schiffino in Biard, 2018),
- ugotavljanje, ali je podjetje zahtevam strank ugodilo (Cobb, 1997, v: Beck in Miao, 2003),
- ugotavljanje, v kolikšni meri so se spremembe, ki so bile sprejete s strani vodstva, uspešno uporabile na vseh enotah v podjetju in/ali če bi bilo potrebno izboljšati komunikacijo (Cobb, 1997, v: Beck in Miao, 2003),
- preverjanje skladnosti standardov pri vseh podružnicah (Cobb, 1997, v: Beck in Miao, 2003).

Glede na podatke raziskave Hudsona in sodelavcev (2001) pa vidimo, da lahko metodo uporabimo tudi za preverjanje vplivanja podjetji na naše odločitve oz. kot pomoč pri raziskavi pojavov, kjer je prisotna interakcija med osebami.

2. Ciljna populacija

Metodo skritega nakupa lahko uporabimo pri zelo različnih populacijah. Skupno populacijam je to, da so v ocenjevanje kakovosti vključeni zaposlenih, ki opravljajo določeno storitev, uslugo in so pri tem v interakciji s strankami (npr. nujenje usluge v trgovini, nujenje pomoči uporabnikom preko telefona). Populacije pa se med seboj razlikujejo glede področja zaposlitve in s tem povezano naravo

dela ter kaj pri komu opazujemo. Wilson (1998) je v tabeli predstavil področja, kjer se lahko metoda skritega nakupa uporablja: finančne storitve (banke, nepremičninske družbe, zavarovalnice, nepremičninski posredniki ...), prosti čas/potovanja (turistične agencije, hoteli, restavracije, najem avtomobilov ...), transport (letališča, železnice, pozemna železnica, letalske družbe ...), promet (avtomobilski saloni, proizvajalci avtomobilov, bencinske črpalke ...), maloprodaja oz. prodaja na drobno (trgovine, veleblagovnice, modne trgovine, tehnične trgovine, pošte ...), državne službe (registracija vozil, upravne enote ...). Prav tako se lahko metoda uporabi pri zdravstvenih storitvah (bolnišnice, lekarne, terapije ...), v športnih objektih (bazeni, telovadnice, fitnesi ...), verigah hitre prehrane ... (Devi in Reddy, 2016).

Glede na naravo ocenjevanja bi se lahko metoda skritega nakupa uporabljala tudi pri ostalih dejavnosti, kjer prihaja do interakcije med ponudniki storitev in strankami. Tako bi se lahko uporabila tudi pri preverjanju prostovoljskih uslug, kjer so te podobne zgoraj opisanim razmeram, preverjanju predavateljev, učiteljev, trenerjev ...

3. Potek izvedbe

Pred uporabo metode mora priti do potrebe po informacijah o kakovosti opravljanja storitev zaposlenih v podjetju. Prvi korak pri metodi skritega nakupa je definiranje ciljev in standardov, ki se bodo preverjali z omenjeno metodo. Standarde oblikuje vodstvo podjetja. Dobro pa je, da se pri tem sodeluje tudi z zaposlenimi, katerih izvedba se bo preverjala, saj oni dobro poznajo svoje delovno mesto. Oblikovane standarde nato uvrstimo v ček listo, ki jo kasneje izpolni skriti kupec. Ček listo oblikujemo, tako da gremo skozi celotni postopek ponujanja usluge (Hesselink idr., 2004). Pri skritem nakupu se nadzirajo mere kot so čas, znanje o produktih in specifičnih kvalitetah produkta, standardi storitve, stvari iz okolja kot sta čistoča in izgled ... (Devi in Reddy, 2016). O standardih in naši nameri je potrebno še pred samim skritim nakupom ustrezno informirati zaposlene (Wilson, 1998). Kljub temu da je skriti nakup namenjen izboljšanju storitve, se ta naj ne bi najavljal vnaprej (npr. jutri pride), saj bi drugače zaposleni zelo verjetno spremenili svoje vedenje in tako ne bi dobili vpogleda v to, kakšna je vsakodnevna komunikacija s strankami (Hesselink idr., 2004).

Drugi korak metode skritega nakupa je izvedba samega skritega nakupa ali njih več. Zeithaml, Parasuraman in Berry (1990, v: Hesselink idr., 2004) priporočajo, da naj se pri skritem nakupu ne zbirajo samo splošni podatki, temveč tudi drugi podatki, ki so za določeno organizacijo pokazatelji uspešnosti. Kateri so ti dodatni podatki, ki so zanimivi za organizacijo, se določijo s pomočjo poznavanja vizije in poslanstva podjetja. Priporoča se, da se skriti nakup izvaja večkrat, v različnih delih dneva in različne dneve, da dobimo realno oceno stanja in se s tem izognemo napačnim ocenam, ki so posledica nepredvidenih situacij, ki pa niso del običajne prakse (Leeds, 1992, v: Hesselink idr., 2004). Skriti nakup naj bi odražal sliko povprečnega načina dela v poslovalnici. Skriti kupci pa morajo biti neodvisni, kritični, objektivni in anonimni (Hesselink idr., 2004).

Tretji korak skritega nakupa je poročanje o rezultatih. Priporoča se čim prejšnja povratna informacija. Potrebna je komunikacija med različnimi nivoji zaposlenih v podjetju, da se predstavijo kritične točke njihovih uslug in se jasno določijo področja možna za izboljšavo. Vodje morajo prevzeti nekakšno vlogo modela. To pomeni, da se vedejo po standardih podjetja in jasno izražajo, kaj se pričakuje od ostalih zaposlenih. Priporoča se, da se rezultati vsakega obiska objavijo na interni mreži podjetja, da imajo vse poslovalnice vpogled v to, kdo je dosegel najboljše rezultate in katere

poslovalnice so se slabše odrezale pri skritem nakupu. Po določenem času in po več skritih nakupih v podjetjih, ki ima večje število poslovalnic, se priporoča, da se ekipo zaposlenih, ki so v povprečju dosegli najboljši rezultat na lestvici skritega nakupa, nagradi npr. z večerjo. S tem se ustvarja tekmovalnost med poslovalnicami in spodbudi zaposlene, da delujejo kot tim, ki želi doseči najboljši rezultat. Tako posamezni timi napredujejo k odličnosti. Rezultat skritega nakupa na koncu leta se lahko primerja z začetnim rezultatom. Tako dobimo jasn vpogled, ali je prišlo do napredka ali ne. Te podatke lahko uporabimo za oblikovanje sistema nagrajevanja, za oblikovanje načrta treninga zaposlenih in za uvajanje sprememb. (Hesselink idr., 2004)

4. Konkreten primer

Prikazan bo primer vprašalnika, ki so ga Liu in sodelavci (2014) uporabili pri ocenjevanju kakovosti ponudbe v restavracijah. Gre za vprašalnik z 20 postavkami, na katere so skriti kupci odgovarjali na 5-stopanjski lestvici (1- zelo slabo, 5 – zelo dobro). Teh 20 vprašanj pa lahko uvrstimo v 4 dimenzije: kuhinja (vrsta hrane, okus, kvaliteta sestavin, dekoracija jedi ...), vinska klet (ocenjevanje vina), atmosfera (postavitev v restavraciji, okrasitev) in drugo (udobje, cena).

1. Temperatura postrežene hrane je ustrezna
2. Odlična dekoracija jedi
3. Ustrezna metoda priprave in hrana je odlična
4. Odličen okus hrane, ki pušča za seboj dolgotrajen vtis
5. Hrana izgleda in diši odlično
6. Priprava hrane ustreza zdravstvenim trendom
7. Krožnik in pribor so čisti in higienični
8. Učinkovita storitev glede rezervacije
9. Ustrezen sprejem gostov
10. Ustrezno pojasnilo jedilnega lista
11. Ustrezen postopek postrežbi hrane
12. Ustrezen postopek pri izdaji računa
13. Odlična interakcija s strankami tekom celotne obiska
14. Ustvarjanje odličnega ambience s pomočjo okrasitve omizja in restavracije
15. Jedilni list se ujema z značilnostmi restavracije in ambientom
16. Ustrezna spletna stran in reklamno gradivo
17. Prisotnost prijetnih dražljajev, ki ustvarjajo ambient, kot so razsvetljava, glasba in vonj
18. Razumna cena
19. Celostno gledano: razmerje med vrednostjo in denarjem
20. Restavracije je znana, ima bogato zgodovino in kulturo

5. Omejitve uporabe metode

Metodo skritega nakupa lahko načelom izvede vsak, ki se dobro spozna na pričakovane standarde podjetja in ima znanje o tem, kako čim bolj objektivno opazovati, ko je sam vključen v

situacijo oz. da zna to znanje podati naprej. Je pa potrebno pred samo izvedbo metode imeti v glavi pomanjkljivosti le te, da bi se pri sami izvedbi in kasnejši interpretaciji rezultatov izognili večjim napakam.

Prvi problem metode skritega nakupa je povezan z zanesljivostjo metode v primeru, ko ne zagotovimo ustreznega treninga in usposabljanja skritih kupcev, da bi se ti res znali vživeti v vlogo povprečne stranke pri določeni storitvi. Iste situacije lahko ocenjujejo zelo različno, mi pa si s podatki ne moremo kaj dosti pomagati oz. si napačno interpretiramo rezultate in sprejmemo napačne ukrepe. Poleg zanesljivosti Wilson (1998) izpostavlja problem objektivnosti ocenjevanja pri postavkah, kjer se ocenjuje prijaznost osebja, vljudnost, ustreznost znanja. Berry in Parasuraman (1997) pa poleg subjektivnosti izpostavljata problem, da je lahko raziskovalec v vlogi skritega kupca bolj kritičen, obtožujoč v primerjavi s strankami in posledično dobimo popačeno oceno iz »vidika kupca«. Prav tako Wilson (1998) izpostavlja, da skriti kupec nehote s svojimi lastnostmi, kot so spol, starost, izgled, etično ozadje, osebnost, vpliva na dogajanje v poslovalnici, kar je ponovno problematično pri interpretaciji dobljenih rezultatov.

Pri metodi skritega nakupa se srečamo še s problemom izpolnjevanja ček liste na podlagi informacij, ki si jih je skriti kupec zapomnil (ko se ček lista izpolnjuje za nazaj). To je še posebej problematično pri daljših obrazcih za skriti nakup in v primeru, ko skriti kupec obrazca ne more izpolnjevati sproti v poslovalnici, kjer opravlja skriti nakup, saj bi se tako razkril in bi zaposleni spremenili svoje običajno vedenje (Wilson, 1998).

Veliko podjetji uporablja metodo skritega nakupa kot orodje za motivacijo. Raziskava (Wilson, 1998) je pokazala, da ima skriti nakup kratkoročni vpliv na motivacijo zaposlenih. Ob začetni uporabi skritih nakupov se dvigne nivo izvedbe ponujene storitve, zatem pa kakovost ponudbe doseže plato in iz te točke se težko napreduje oz. še dodatno dvigne motivacija. Zato se pogosto dogaja, da podjetja čez nekaj časa dejavnost skritega nakupovanja opustijo, saj takšen način ocenjevanja ne vpliva več na motivacijo zaposlenih oz. postanejo ti glede tega ravnodušni. Spremembo v motivaciji lahko dosežemo le tako, da spremenimo standarde ponudbe in s tem tudi meritve na listi skritega nakupa (Wilson, 1998).

Pri metodi skritega nakupa je problematično tudi to, da z njo pridobimo le en pogled na kvaliteto opravljanja dela zaposlenih v odnosu do strank. Da bi dobili širši pogled na zadevo, se priporoča kombinacija metode skritega kupca z drugimi merami kot so zadovoljstvo strank, odnosi z osebjem, število pritožb, podatki o prodaji ... S tem bi pridobili izčrpen pogled na celotno storitev. Podjetja običajno uporabljajo le eno mero za ocenjevanje kakovosti opravljanja dela zaposlenih. (Wilson, 1998)

Wilson (1998) je izpostavil še eno pomanjkljivost metode skritega nakupa, ki je povezana z odnosi v podjetju. Na podlagi želje po čim boljšem rezultatu na ček listi skritega nakupa in še posebej v podjetjih z več poslovalnicami se lahko razvije nezdrava tekmovalnost ter posledično trpijo odnosi v podjetju. Prav tako pa pri omejitvah ne moremo mimo etičnega vprašanja opazovanja ljudi brez njihove vednosti. S tem kršimo njihovo pravico do privatnosti in svobode. Jorgensen (1989, v: Wilson, 2001) je izpostavil ta problem in vidi rešite v prepričanju, da so usluge, ki so na razpolagi javnosti, pogosto opazovanje. Tako Jorgensen v skitem nakupu oz. skitem opazovanju ne vidi problema, ki bi bil kako drugačen od vsakodnevnih dogajanj. Kritično je le to, da delodajalec na skriti način opazuje svoje zaposlene in če bi podatke uporabil v škodo svojih zaposlenih in ne za razvoj zaposlenih oz.

odpravljanje pomanjkljivosti v njihovih lastnih postopkih stika s stranko. Če uporaba metode skritega nakupa ustvarja strah med zaposlenimi, je njeno delovanje kontraproduktivno (McLuhan, 2000, v: Beck in Miao, 2003).

Raziskava Kwet Shing in sodelavcev (2001) je izpostavila še en problem metode in to je ta, kaj narediti z rezultati, ko se v času skritega nakupa pojavijo nepredvidljive situacije. Zaposlene so v študiji izpostavile predvsem to, da jih skriti nakup skrbi le v primeru gneče v poslovalnici, saj se zavedajo, da takrat ne uspejo vseh kupce kvalitetno obravnavati. Zato je pomembno, da se skriti nakup izvaja dovolj pogosto, da dobimo realno sliko in ne zaključujemo na podlagi ene slabe ocene.

Moj pogled na metodo skritega nakupa

O metodi skritega nakupa sem zadnje dni res veliko razmišljala. Ko sem pregledovala različne vprašalnike skritega nakupa, se mi je zdelo, da je metoda smiselna iz vidika, da z njo poskušamo oceniti kakovost storitve zaposlenih v odnosu do stranke. Količina prodaja, količina artiklov po računu, razmerje med številom kupcev, ki so vstopili in izdanimi računi so nekakšni pokazatelji uslug, še vedno pa vemo bolj malo o tem, kako dobro so se odrezali zaposleni v komunikaciji in ali se bodo stranke vračale v našo poslovalnico ali pa je šlo le za enkrat in zelo ciljan nakup. Metoda, ko opazujemo zaposlene iz pogleda stranke, se mi zdi dobra metoda, da ocenimo realno stanje v podjetju in dobimo vpogled v delo zaposlenih, šibke točke zaposlenih, podjetja ali ponudbe in to izkoristimo za celostni razvoj. Pri izvedbi ne smemo pozabiti na same pomanjkljivosti metode, ki se pojavljajo skozi celoten postopek, od formiranja standardov, izbire skritih kupcev, pogostosti skritih nakupov, do povratnih informacij. Le tako se bomo ognili napačnim ukrepom po zaključenem postopku.

Osebnostno menim, da bi morali pri izvedbi metode dovolj pozornosti posvetiti zaposlenim, ki bodo skozi skriti nakup preverjeni. Pomembno je, da jim razložimo, čemu ukrepi, kako bo potekalo preverjanje, kako pogosto, kaj se bo preverjalo in kaj nameravamo narediti z rezultati. Menim, da bi zaposleni morali sodelovati pri celotni metodi skritega nakupa. Na začetku bi jih morali povprašati, kaj menijo o standardih podjetja, čak listi za skriti nakup, ali morda vidijo kakšne pomanjkljivosti. Oni so namreč tisti, ki bodo ocenjeni in oni so tisti, ki opravljajo določeno uslugo in imajo jasen vpogled v situacijo. Lahko tudi opozorijo na pomanjkljivosti pri preverjanju in končnih rezultatih (npr. ko je gneča, ne moremo enako kvalitetno obravnavati vseh strank). Zdi se mi korektno, da zaposlenim pred izvajanjem skritega nakupa omogočimo ustrezen trening za izboljšanje komunikacijskih veščin, znanja o produktih in dela s strankami. Ključnega pomena pa je tudi povratna informacija po opravljenem nakupu. Zaposlenemu je pomembno, da izve, kako se je odrezal, da se ga pohvali in da se ga na korekten način opozori na nepravilnosti, ki jih lahko izboljša. Nikakor se rezultati ne smejo uporabiti za zastraševanje zaposlenih in kot grožnja izgube službe. V primeru, da grozimo z odpustitvijo, bomo dobili nezadovoljne zaposlene, ki bodo izpostavljeni nepotrebnemu in velikemu stresu, njihova usluga pa bo tako slabša. Verjetno bo tudi več bolniški odsotnosti in odpovedi. Skriti nakup se mora tako uporabiti kot orodje za razvoj in motiviranje zaposlenih in ne v druge namene.

Prednost metode vidim v tem, da se lahko metoda uporablja na zelo veliko področjih. V bistvu jo lahko uporabimo na vseh področjih, kjer prihajamo v stik s strankami. Uporablja se lahko za preverjanje uslug, kjer smo v fizičnem kontaktu s stranko (npr. v poslovalnici) ali le v kontaktu preko

telefona, interneta (npr. spletne bančne usluge z bančnikom, ocenjevanje pomoči uporabnikom preko brezplačne številke). Metodo lahko uporabimo tudi v raziskovalne namene, da ugotovimo, kako ljudje poslujejo, vplivajo na naše odločitve ipd.

Pri metodi skritega nakupa se bi dotaknila še vprašanja etičnosti metode in skritega nadzorovanja zaposlenih. Če smo pri tem korektni in metode ne izkoriščamo ter obvestimo zaposlene, se neetičnost uporabe zmanjša. Metoda je lahko pomanjkljiva predvsem takrat, ko skriti kupec stopi v situacijo, ko ta ni odraz povprečnega stanja v poslovalnici (npr. je velika gneča, slabo vreme, inšpekcija ...). Napačno bi bilo iz teh podatkov zaključevati glede celotne kvalitete dela. Zdi se mi pomembno, da v primeru odločitve za skriti nakup, le tega izvedemo večkrat, da bi dobili vpogled v dejansko situacijo. Osebnostno bi metodo kombinirala še z drugimi metodami (npr. število obiskovalcev, število računov, zadovoljstvo strank ...), da bi poskušala dobiti čimbolj celostno in realno sliko stanja v podjetju, da bi lahko nato uvajala spremembe.

Metoda skritega nakupa in vloga psihologa

Pri metodi skritega nakupa se lahko psiholog vključi na vseh področjih izvedbe metode. Na začetku lahko psiholog pomaga pri ugotavljanju potrebe podjetja, ali le to potrebuje kakšne spremembe. Če se med pogovori in analizo ugotovi, da ima podjetje težavo s kakovostjo opravljanja storitev, lahko psiholog prevzame pobudo, na kakšen način bi lahko kvaliteto storitve preverjali. Psiholog lahko predlaga postopek ocene kakovosti dela in med drugim znotraj tega uporabi tudi metodo skritega nakupa, ki jo kombinira z drugimi ocenami kakovosti. Da bi bilo opravljanje dela skritega nakupa res kvalitetno, je pomemben izbor kandidatov. Psiholog lahko sodeluje pri samem izboru kandidatov, njihovih intervjujih in kasneje pri usposabljanju, da bodo ti čim bolj objektivni, da se bodo zavedali svojih pomanjkljivosti s tem, ko stopajo v situacijo, da bodo informirani o pomanjkljivostih človeškega spomina, ko bo potrebno izpolnjevati obrazec za nazaj.

Psiholog bi lahko sodeloval tudi pri postavljanju standardov podjetja, ki se bodo vključili v samo ček listo. Psiholog je tista oseba v podjetju, ki opravlja analizo delovnega mesta in bo zato pomemben pri komentiranju, kaj je potrebno pri zaposlenih še preveriti. On bo lahko z vodji definiral standarde kakovostnega dela, saj ima na vpogled dostopne podatke, kakšne sposobnosti zahteva napredovanje. Tu je potrebno še dodati, da se za mnenje vpraša tudi zaposlene na konkretnem delovnem mestu, kjer se bo kakovost usluge preverjala.

Pomembno vlogo psihologa vidim tudi pri informiranju zaposlenih glede uvedbe skritega nakupa v njihovem podjetju. Gre za ustrezno komunikacijo med vodstvom in ostalimi zaposleni. Psiholog lahko vodstvu predstavi pomen informiranja zaposlenih o ukrepih, lahko pomaga pri samem informiranju zaposlenih, da je komunikacija ustrezna, da je predstavitev ukrepov in pričakovanj do zaposlenih korektna. Paziti mora, da se ne bodo zaposleni prestrašili in posledično vsakodnevno doživljali še dodaten stres zaradi ukrepov in bili tako manj uspešni pri svojem delu. V primeru, da bi zaposleni ukrepe spremenili v tekmovanje in s tem načeli odnose v podjetju, je tu ponovno vloga psihologa, da to pravočasno opazi in prepreči dolgoročne posledice.

Da bi se zaposleni počutili čim bolj suvereno, lahko prosimo za pomoč psihologa, ki bi z internimi treningi, seminarji, predstavitvami obdelal vizijo podjetja in bi na podlagi gledanja

posnetkov, slik, igranja situaciji z zaposlenimi probali priti do ustreznih postopanj pri interakciji s stranko. Psiholog bi lahko zaposlene usmeril, kakšna komunikacija je ustrezna, kakšne alternative znotraj komunikacije bi bile bolj dobro sprejete pri strankah ... V primeru, da psiholog opravi interne treninge zaposlenih, je ocena na skritem nakupu tudi odraz tega, ali je bil trening uspešen.

Koristna bi bila tudi prisotnost psihologa pri podajanju povratne informacije zaposlenim. Ta je namreč ključnega pomena, da se lahko zaposleni razvijajo ustrezno s standardi podjetja, odpravljajo morebitne napake in povečujejo kakovost lastne izvedbe. Podjetja lahko psihologa uporabijo, da podatke interpretira in skupaj z zaposlenimi išče ustrezne in izvedljive rešitve. Na točki podajanja informacije se mi zdi pomembno, da psihologi damo možnost komentarja osebam, ki so bile direktno udeležene pri samem skritem nakupu. Da povedo, kako so se počutili, kaj je bilo dobro in kaj ne, ali menijo, da bi bilo z zadevo smiselno nadaljevati.

Želja skritega nakupovanja je v osnovi spodbuditi razvoj in motivacijo zaposlenih. Metoda pa se lahko koristi tudi za samo nagrajevanje. Tu se lahko psiholog vključi s svojimi znanji, kakšno nagrajevanje bi bilo za določene posameznike ustrezno, kaj bi spodbudilo motivacijo, ugodno vzdušje v organizaciji in v kakšnem primeru bi bil lahko določen način nagrajevanja neustrezen.

Literatura

- Beck, J. in Miao, L. (2003). Mystery shopping in lodging properties as a measurement of service quality. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(1-2), 1-21.
- Berry, L. L. in Parasuraman, A. (1997). Listening to the customer - the concept of a service-quality information system. *Sloan Management Review*, 38(3), 65-76.
- Devi, S. S. in Reddy, A. V. (2016). A Conceptual Study of Mystery Shopping as an Ancillary Method for Customer Surveys. *Global Journal of Management And Business Research*, 16(2), 11-18.
- Jacob, S., Schiffino, N. in Biard, B. (2018). The mystery shopper: a tool to measure public service delivery?. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 164-184.
- Hesselink, M., Iwaarden, J. V. in Wiele, T. V. D., (2005). Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(4), 529-541.
- Hudson, S., Snaith, T., Miller, G. A. in Hudson, P. (2001). Distribution channels in the travel industry: using mystery shoppers to understand the influence of travel agency recommendations. *Journal of Travel Research*, 40(2), 148-154.
- Kwet Shing, M. N. in Spence, L. J. (2002). Investigating the limits of competitive intelligence gathering: is mystery shopping ethical?. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 343-353.
- Liu, C. H. S., Su, C. S., Gan, B. in Chou, S. F. (2014). Effective restaurant rating scale development and a mystery shopper evaluation approach. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 53-64.
- Walker, T. in George, S. (2010). Mystery shopping in psychiatric service evaluation - ethical issues. *The Psychiatrist*, 34(4), 121-122.

- Wilson, A. M. (1998). The role of mystery shopping in the measurement of service performance. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(6), 414-420.
- Wilson, A. M. (2001). Mystery shopping: Using deception to measure service performance. *Psychology & Marketing*, 18(7), 721-734.
- Wilson, A. in Gutmann, J. (1998). Public transport: the role of mystery shopping in investment decisions. *Market Research Society. Journal.*, 40(4), 1-9.
- Yaoyuneyong, G., Whaley, J. E., Butler, R. A., Williams, J. A., Jordan Jr, K. L. in Hunt, L. (2018). Resort mystery shopping: A case study of hotel service. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-29.